

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПРИЧИН ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ РОССИИ

Депутатова Т.Г.

Научный руководитель – Разнова Н.В.
Сибирский Федеральный Университет

Текучесть кадров – один из показателей, связанных с увольнением и влияющих на жизнеспособность и успех организации. В России примерно две трети работающих людей время от времени задумываются о переходе в другие компании, хотя пойти на такой шаг готовы далеко не все. Из-за ухода специалистов и кадровой нестабильности предприятия несут немалые финансовые потери.

По оценкам специалистов, повышенная степень текучести персонала является актуальной проблемой как минимум для 70% средних и крупных компаний России. При этом, подавляющее большинство компаний старается решить проблему текучести применением какой-либо единственной меры, например, путем повышения зарплаты специалистам или предоставления расширенного списка социальных льгот и компенсаций без глубокого анализа причин сложившейся ситуации.

Основная причина текучести — недовольство работников своим положением. В частности, чаще всего причинами являются:

- неудовлетворенность заработной платой, условиями и организацией труда;
- нерешенность социальных проблем;
- отдаленность работы от дома;
- отсутствие условий для отдыха, детских учреждений;
- неуважительное отношение со стороны руководства, не оправдавшиеся притязания, неустойчивость служебного положения и невозможность сделать карьеру.

Важно отметить, что текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения, поэтому возможность карьерного роста является значительным фактором для сотрудников, особенно, молодых специалистов.

Отметим, что факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке, вместе с тем они могут быть разделены на 3 группы.



Рисунок 1. Факторы, вызывающие движение персонала

К факторам, которые возникают на самом предприятии, относят величину заработной платы, условия труда, уровень автоматизации труда, перспективу профессионального роста и т.п.

Личностными факторами могут быть возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.

Факторы внешние по отношению к предприятию – экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.

Обстоятельства, обуславливающие текучесть кадров, могут быть полностью управляемыми. К числу управляемых факторов относят условия труда и быта. Частично управляемыми может быть удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации. А неуправляемыми являются природно-климатические факторы.

Целенаправленно воздействуя на эти факторы, можно существенно снизить текучесть. Для этого применяются различные меры: технические, организационные, социально-психологические, культурно-бытовые.

Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий. Сегодня текучесть кадров — также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия.

Следует различать естественный уровень текучести (в пределах 3—5% от численности персонала) и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники — в таком режиме живет каждое предприятие.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства: например, большой объем сезонных работ.

Всю деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:



Рисунок 2. Этапы управления текучестью кадров

На первом этапе необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием.

Второй этап – важный и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы.

Третий этап, связанный с высоким уровнем текучести кадров, может быть определен и спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им.

В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором — следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах.

Первый аспект - увольнение законодательным путем, путем расторжения трудовых отношений, перечисленных в КЗоТ РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы КЗоТа не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений.

Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований:

- по собственному желанию;
- в связи с переводом;
- временные работники;
- прогул без уважительных причин;
- по уходу за ребенком;
- за появление на работе в нетрезвом состоянии;
- по сокращению численности;
- в связи со смертью;
- выход на пенсию;
- и другие.

Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Одним из важных аспектов для исследования системы управления персоналом должна стать статистика причин увольнения.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров, которая основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае сегодня статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос — почему уволился работник, так как практически на предприятиях отсутствуют социальные исследования удовлетворенностью сотрудников качеством труда. Только комплексный анализ формальных и мотивационных причин может позволить разработать эффективные мероприятия снижения текучести кадров.

Четвертым этапом является определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Меры для этого можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические. К ним относятся: улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.;
- организационные — совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.;
- социально-психологические — совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.

Завершающий пятый этап — определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Наконец при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой другой бизнес-идеи - если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с персоналом.